

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



Gestão de Serviços Remunerados na PSP:

Contributos para a automatização do escalamento

Estudo de caso

Trabalho Individual Final

3.º Curso de Comando e Direção Policial

Autor: Carlos Miguel Marques Cachudo (Comissário)

Lisboa, 28 de junho de 2019



Resumo

Os serviços remunerados na Polícia de Segurança Pública (PSP) representam uma atividade significativa na sua dinâmica organizacional e operacional. A importância que esta matéria tem para os polícias, quer pelo impacto na sua saúde e no seu bem-estar quer pela questão financeira, exige um tratamento adequado, recorrendo às melhores metodologias de trabalho, executadas com recurso às ferramentas tecnológicas mais avançadas.

Os sistemas e tecnologias de informação e comunicação (STIC) que têm vindo a ser implementados na PSP têm desenvolvido o processo de gestão dos remunerados, assim como incrementado a eficácia e a eficiência nos processos inerentes a essa gestão, contudo falta melhorar a sua interoperabilidade.

Acreditamos que a definição de critérios objetivos como a disponibilidade dos polícias e a rotatividade dos remunerados possa contribuir para a automatização do escalamento de remunerados na PSP, da mesma forma, que possibilitará garantir a salvaguarda da saúde e bem-estar dos polícias que diariamente prestam serviços remunerados.

Palavras-chave: automatização, escalamento, polícia, remunerados, tecnologia

Abstract

Special services in the Public Security Police represent a significant activity in its organizational and operational dynamics. The importance of this issue for police officers, from the impact on their health and well-being to their financial situation, calls for adequate management, using the best work methodologies implemented using the most advanced technological tools.

Information technologies, which have been implemented in the PSP, have developed the special services management process as well as increased the effectiveness and the efficiency of the processes inherent to it, however, their interoperability needs to be improved.

We believe that the definition of objective criteria such as police availability and special services variety can contribute to the automation of salary escalation in the PSP, in the same way, that it will make it possible to guarantee the safeguard of the health and well-being of the police that provide special services on a daily basis.

Keywords: automation, nomination, police, special services, technology.

Introdução

Os serviços remunerados (doravante remunerados) na Polícia de Segurança Pública (PSP) assumem um peso significativo na sua dinâmica organizacional, financeira e operacional, com um impacto indiscutível nos recursos humanos.

Na perspetiva dos recursos humanos importa desde logo considerar o impacto que os remunerados têm sobre o efetivo policial, pelas questões ligadas à saúde, ao bem-estar e à sua vida familiar.

O acréscimo de horas de trabalho faz incrementar o risco de *burnout* sobre os polícias incluídos nas escalas de remunerados, as designadas "listas de disponibilidade", afetando a sua vida pessoal, familiar e profissional. Na NEP AUOOS/DO/0103, de 23 de dezembro de 2016, norma de execução permanente (NEP) que regulamenta os remunerados na PSP é referida a necessidade de se refletir sobre esse impacto.

Por outro lado o número de polícias que faz remunerados constitui uma dimensão muito significativa, sendo que no Comando Metropolitano de Lisboa (Cometlis), p.e., mais de 50% do efetivo total faz remunerados.

É na vertente organizacional que o foco do nosso trabalho irá debruçar-se, pois são muitos os recursos empenhados em todo o processo de gestão dos remunerados na PSP. As várias ferramentas utilizadas têm sido desenvolvidas no sentido de incrementar a eficiência neste processo. Destacam-se neste âmbito a Plataforma Informática de Requisição de Policiamento de Espetáculos Desportivos (PIRPED), que veremos mais pormenorizadamente à frente, assim como o sistema de informação desenvolvido no Cometlis, denominado Simples, que entre outras características tem a potencialidade de automatizar tarefas, reduzindo os tempos de execução de tarefas, permitindo libertar os recursos humanos para outras funções.

Importa também ter em conta a vertente financeira, quer para a instituição PSP quer para os seus recursos humanos: para a PSP, pelo volume de negócio que constitui a gestão de remunerados. No Cometlis, no ano de 2018, o volume financeiro ultrapassou os 20.000.000€, onde mais de 860.000€ foram cobrados em taxas administrativas que reverteram para os cofres do Estado; e, para os polícias, pela fatia remuneratória considerável que, em alguns locais/serviços, em certos meses, chega a ser superior ao próprio vencimento mensal.

No que respeita à dimensão operacional, pelo elevado número de remunerados prestados diariamente para as mais diversas entidades, nos mais variados locais, que

aumenta significativamente a visibilidade policial. Será sempre do interesse da PSP garantir que a qualidade do serviço se mantém em padrões elevados, algo que é reconhecido como extremamente importante, pois a garantia de uma presença policial efetiva, disseminada pelos grandes centros urbanos, é dissuasora da prática de crimes e apta a resolver as mais diversas ocorrências policiais que possam surgir.

Considerando a importância que os remunerados assumem na PSP, é pertinente discutir acerca da possibilidade de definir critérios objetivos que garantam o escalamento de remunerados de forma justa, imparcial e que salvguarde o bem-estar dos polícias. Assim, com este estudo visa-se:

- Analisar o processo de gestão dos remunerados na PSP, mais concretamente o Cometlis, desde o momento da requisição do serviço por parte da entidade externa até ao pagamento dos remunerados aos polícias que o executaram, indicando os instrumentos utilizados no decorrer do processo;
- Identificar oportunidades de melhoria no processo de gestão de remunerados;
- Propor critérios objetivos que permitam o escalamento automatizado de remunerados.

Estado de arte

1. O serviço remunerado

1.1. Portaria 298/2016, de 29 de novembro

A Portaria n.º 298/2016, de 29 de novembro, veio regular o regime dos serviços remunerados nas Forças de Segurança (FS), mais concretamente no que respeita a todo o processo de gestão, desde a requisição por parte do organismo público ou entidade privada, passando pela avaliação e respetiva autorização de prestação do serviço, pela definição do tempo da sua duração, pela organização, por fim, quais os modos de pagamento. Também nesta Portaria ficaram estabelecidas as novas tabelas com os valores devidos ao pessoal policial da PSP e aos militares da Guarda Nacional Republicana (GNR) pela execução deste tipo de serviços.

Uma das grandes novidades desta Portaria foi a criação de uma taxa que se "destina a cobrir parte dos custos administrativos associados ao planeamento, nomeação, fiscalização, cobrança e pagamento aos respetivos militares e pessoal policial dos serviços remunerados".

Atualmente, esta taxa corresponde ao valor de 2,05€ (valor este atualizável anualmente, nos termos do artigo 9.º da Portaria 298/2016)¹, que é cobrado por cada polícia nomeado para remunerado, constituindo-se como receita para a FS.

1.2. O conceito de serviço remunerado

Desde a criação dos Corpos de Polícia Civil em Lisboa e Porto que está prevista a realização de remunerados. Nos artigos 19.º e 20.º da Lei de Polícia Civil, de 2 de julho de 1867, ficou definido genericamente o que seriam "serviços especiaes de polícia", concedidos a particulares, sem prejuízo do "serviço de polícia geral", ou seja, "quando os habitantes de qualquer circumscrição pretendam que ella seja vigiada constantemente por um empregado de polícia, ser-lhes-á isso concedido pagando a quantia que na tabella respectiva for estabelecida" (Lei de Polícia Civil, 1867).

Atualmente, no artigo 2.º da Portaria 298/2016 a definição de serviço remunerado que encontramos é a seguinte: "todo o policiamento efetuado no âmbito das atividades desportivas, culturais, sociais, religiosas, de lazer e outras, com ou sem fins lucrativos, que implique a afetação em exclusivo de meios e seja prestado a pedido de entidades interessadas, públicas e privadas, por imposição legal, ou não" nos termos de ambas as Leis Orgânicas da GNR e da PSP.

Numa definição mais prática, podemos afirmar que os serviços remunerados são serviços especiais prestados a entidades públicas ou privadas, mediante a requisição e pagamento por parte destas, executados por pessoal com funções policiais, nas suas horas de folga e com a missão de fazer cumprir a lei e manter a segurança e ordem pública nos locais onde são prestados.

Os remunerados, por norma, assumem a duração de 4 horas, podendo em casos específicos, como são exemplos os policiamentos desportivos de grande dimensão, exceder essa duração.

Enquanto serviço prestado pela FS a uma entidade pública ou privada, os remunerados podem ser definidos em termos jurídicos como um contrato de prestação de serviços. No entanto, trata-se de um contrato com características muito específicas, desde logo por se tratar de uma área de atividade sensível como é o da área da segurança pública e pela possibilidade de, mediante o pagamento de uma determinada quantia, uma entidade privada poder dispor de meios policiais que, em condições normais, deveriam zelar pela

¹ Ver Anexo 1 – Tabelas de valores a cobrar pela prestação de serviços remunerados.

segurança pública em regime público, levantando-se assim algumas questões éticas. Apesar de ser uma questão pertinente no âmbito dos remunerados, esse não será o foco do nosso trabalho.

Tal como já referido, este tipo de serviço é efetuado por militares da Guarda Nacional Republicana (GNR), partilhando o mesmo enquadramento legal que a PSP, por via da Portaria 298/2016, pela Lei 63/2007, Lei Orgânica da GNR, e pela Circular n.º 2/2017 – P do Comando Geral da GNR, com o assunto “Regras administrativas e operacionais no âmbito dos serviços remunerados”².

A Polícia Marítima leva a cabo serviços desta natureza, que se encontram definidos na Portaria n.º 210/2007, de 23 de fevereiro, enquanto serviços de polícia, cujas verbas cobradas destinam-se, exclusivamente, para compensações do pessoal. Os serviços de polícia executados neste âmbito podem ter duas naturezas distintas, serviços requisitados por entidades, “a satisfazer de acordo com a natureza e as disponibilidades em pessoal”, e serviços impostos pelo capitão do porto para verificação das condições de segurança.

De forma breve importa referir também que as Polícias Municipais efetuam remunerados, constantes nos códigos regulamentares das Autarquias a que pertencem. Podemos dar como exemplo a Polícia Municipal da Amadora, Regulamento n.º 639/2016, de 11 de julho, da Câmara Municipal da Amadora e a Polícia Municipal de Oeiras, Regulamento n.º 364/2012, de 14 de agosto, que contemplam a prestação de serviços especiais de polícia, levados a cabo pelos seus Agentes de Polícia Municipal, prestados à comunidade mediante a cobrança de um determinado valor.

Relativamente aos casos específicos das Polícias Municipais de Lisboa e Porto, por via do Decreto-Lei n.º 13/2017, de 26 de janeiro, e da própria Lei n.º 53/2007, “é aplicável o regime de serviços especiais remunerados em vigor na Polícia de Segurança Pública”, nos termos do n.º 3, artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 13/2017.

2. Os sistemas de informação nas organizações

Segundo Alturas (2013), todo o sistema que manipula dados e gera informação, usando ou não recurso a tecnologias da informação, pode ser genericamente considerado como um sistema de informação.

² Documento consultado em 17 de junho de 2019 em http://www.anag-gnr.pt/wp-content/uploads/2017/03/Circular-2_-2017-servi%C3%A7os-remunerados_16FEV.pdf

Os sistemas e tecnologias de informação e comunicações (STIC) constituem-se como importantes ferramentas nas organizações, permitindo levar a cabo mais eficientemente tarefas que outrora consumiam muitas horas/dias de trabalho.

Nos seus últimos instrumentos de gestão, a Direção Nacional da PSP (DNPS) tem vindo a incluir o desenvolvimento dos STIC como uma prioridade, nomeadamente nas “Grandes Opções Estratégicas da PSP para 2017-2020”³, que contemplam como um dos seus vetores a “Comunicação e informação – Consolidação evolutiva do modelo de comunicação e dos sistemas e tecnologias de informação”.

Ao falarmos de STIC colocam-se sempre as questões ligadas à eficiência da execução das tarefas. As tarefas quanto mais mecanizadas e automatizadas forem menor intervenção humana exigem, aumentando a sua eficiência. Mohapatra (2009), citado por Manzueto (2016), refere que algumas vantagens na aplicação de automatização de processos visam essencialmente a redução de tempo na execução de tarefas, uma melhor gestão do processo, a escalabilidade, alta disponibilidade de processos automatizados à medida que a intervenção manual diminui.

2.1. Os STIC no processo de gestão dos remunerados na PSP

O processo de gestão de remunerados tem vindo a ser melhorado, com implementação de aplicações e sistemas de informação que permitem uma melhor e mais eficiente gestão, desde a requisição até ao pagamento dos remunerados aos polícias.

Destacamos as seguintes STIC e aplicações informáticas que são utilizadas na PSP no âmbito do processo de gestão de remunerados: a PIRPED, o SIREC, o SEI – módulo Escalas, o GIVeRH e outras ferramentas aplicacionais como é o caso do Portal Social da PSP (*webservice* disponibilizado a todos os polícias), do Microsoft Excel, entre outros.

2.1.1. PIRPED

Tal como descrito no sítio da Secretaria-Geral do Ministério da Administração Interna, em <https://www.sg.mai.gov.pt/Tecnologias/SistemasInformacao/Paginas/default.aspx>, consultado em 18 de junho de 2019, a PIRPED

tem como objetivo dar cumprimento ao Decreto-Lei nº 216/2012, que “estabelece o regime de policiamento de espetáculos desportivos realizados em recinto desportivo e de satisfação dos

³ Consultado em <http://www.psp.pt/Documentos%20Varios/Grandes%20Op%C3%A7%C3%B5es%20Estrat%C3%A9gicas%20da%20PSP%20para%202017-2020%20-%20VF%20assinada%20com%20capa.pdf>

encargos com o policiamento de espetáculos desportivos em geral”. De referir que, “a requisição policial, no que respeita aos espetáculos que decorrem em recinto, é sempre voluntária, competindo aos promotores do espetáculo desportivo e tendo lugar sempre que estes se não responsabilizarem pela manutenção da ordem.” Assim, e “para que seja possível uma gestão efetiva destes pedidos por parte dos clubes e federações a plataforma incorporará vários módulos, que vão desde a gestão simples dos dados dos clubes e federações, até à criação de orçamentos passando por uma calendarização dos eventos.

Esta plataforma veio facilitar a comunicação entre as FS, as federações e associações e os clubes, garantindo ferramentas que facilitam e tornam mais eficiente o trabalho dos serviços no âmbito dos policiamentos desportivos, contudo, esta aplicação não está integrada com os STIC utilizados na PSP, funcionando isoladamente.

2.1.2. Sistema Integrado de Receita (SIREC)

No âmbito do projeto Modernização Administrativa, Inovação na Gestão, da Rede Comum de Conhecimento, gerido pela Agência para a Modernização Administrativa, IP, foi desenvolvido e implementado na PSP o SIREC, que teve como objetivo instalar um sistema informático de suporte integrado dos processos de receita da PSP, com vista à desmaterialização de atos e simplificação de procedimentos, recorrendo aos STIC, possibilitando uma melhor organização de dados e dos fluxos de toda a informação relacionada. Era também desígnio simplificar, facilitar e otimizar os procedimentos de cobrança, controlo e acompanhamento da receita da PSP, em termos genéricos, este sistema criou ferramentas para auxiliar na cobrança de receitas da PSP, também àquelas resultantes dos remunerados. Esta aplicação não interage com as restantes no processo de gestão de remunerados.

2.1.3. Sistema Estratégico de Informação, Gestão e Controlo Operacional (SEI)

Uma das vertentes do SEI é o módulo de Escalas. Aqui, são inseridas as escalas de serviço do efetivo policial considerando as suas matrizes horárias, as suas indisponibilidades (férias, faltas e licenças) e bem assim as alterações diárias de horários, resultantes das necessidades de adaptação do efetivo às necessidades operacionais e ao serviço policial.

Também é neste módulo que são inseridas as escalas dos remunerados das Divisões Policiais (DP), permitindo o controlo exigido nas entradas e saídas de remunerados. A

apresentação prévia ao início do serviço e no final do mesmo é sempre efetuada, sendo que o graduado de serviço deverá registar as entradas e saídas, preferencialmente no módulo de Escalas do SEI. É com recurso a este módulo que é efetuado esse controlo.

2.1.4. Gestão Integrada de Vencimentos e Recursos Humanos (GIVeRH)

O GIVeRH é o STIC que a PSP utiliza para gerir os vencimentos dos seus recursos humanos. Esta é uma das principais ferramentas da fase de processamento, pois, uma vez prestados os remunerados, há necessidade de inserir a informação consolidada no GIVeRH, para que a PSP possa garantir o pagamento dos remunerados aos polícias que os efetuaram.⁴ Este sistema tem uma interface pouco amigável para o utilizador, apenas permite a utilização de teclado na inserção de dados, o que dificulta a execução da tarefa. Apesar de estar ligado ao módulo de Escalas – SEI, no âmbito dos remunerados não recebe a sua informação não permitindo a interoperabilidade entre estes dois sistemas.

2.1.5. Outras aplicações

Localmente, no processo de gestão dos remunerados, foram sendo desenvolvidas ferramentas, de maior ou menor complexidade, para fazer face às necessidades crescentes. Muitas DP foram recorrendo a ferramentas baseadas em aplicações de folhas de cálculo ou de base de dados, como é o caso do *Microsoft Excel* e *Microsoft Access* (ou as aplicações equivalente do *Libre Office*). Para a comunicação eletrónica com as entidades requisitantes e com o efetivo policial, são utilizadas as caixas de correio institucionais criadas para os serviços através do *Outlook Web Access*.

O Portal Social da PSP é a plataforma que permite ao efetivo policial verificar a informação sobre os serviços já processados, assim como quais os serviços que estão a pagamento para um determinado mês, e efetuar pedidos de correção no processamento.

3. O processo de gestão dos remunerados no Cometlis

Para simplificar a apresentação do processo foi o mesmo dividido em quatro momentos:

1. A requisição, a avaliação, o orçamento e o pagamento do serviço (fase 1);
2. O escalamento (fase 2);

⁴ [http://www.rcc.gov.pt/Directorio/Temas/MA/Paginas/Sistema-Integrado-de-Receita-\(SIREC\).aspx](http://www.rcc.gov.pt/Directorio/Temas/MA/Paginas/Sistema-Integrado-de-Receita-(SIREC).aspx), , consultado em 18 de junho de 2019.

3. A prestação do serviço (fase 3); e
4. O processamento (fase 4).

Para as fases 1, 2 e 4 foram elaborados fluxogramas, constantes nas figuras 1, 2 e 3, respetivamente, que permitem perceber simplificada e o funcionamento do processo de gestão de remunerados no Cometlis. Relativamente à fase 3, considerando com pouca dimensão administrativa, não foi efetuado fluxograma.

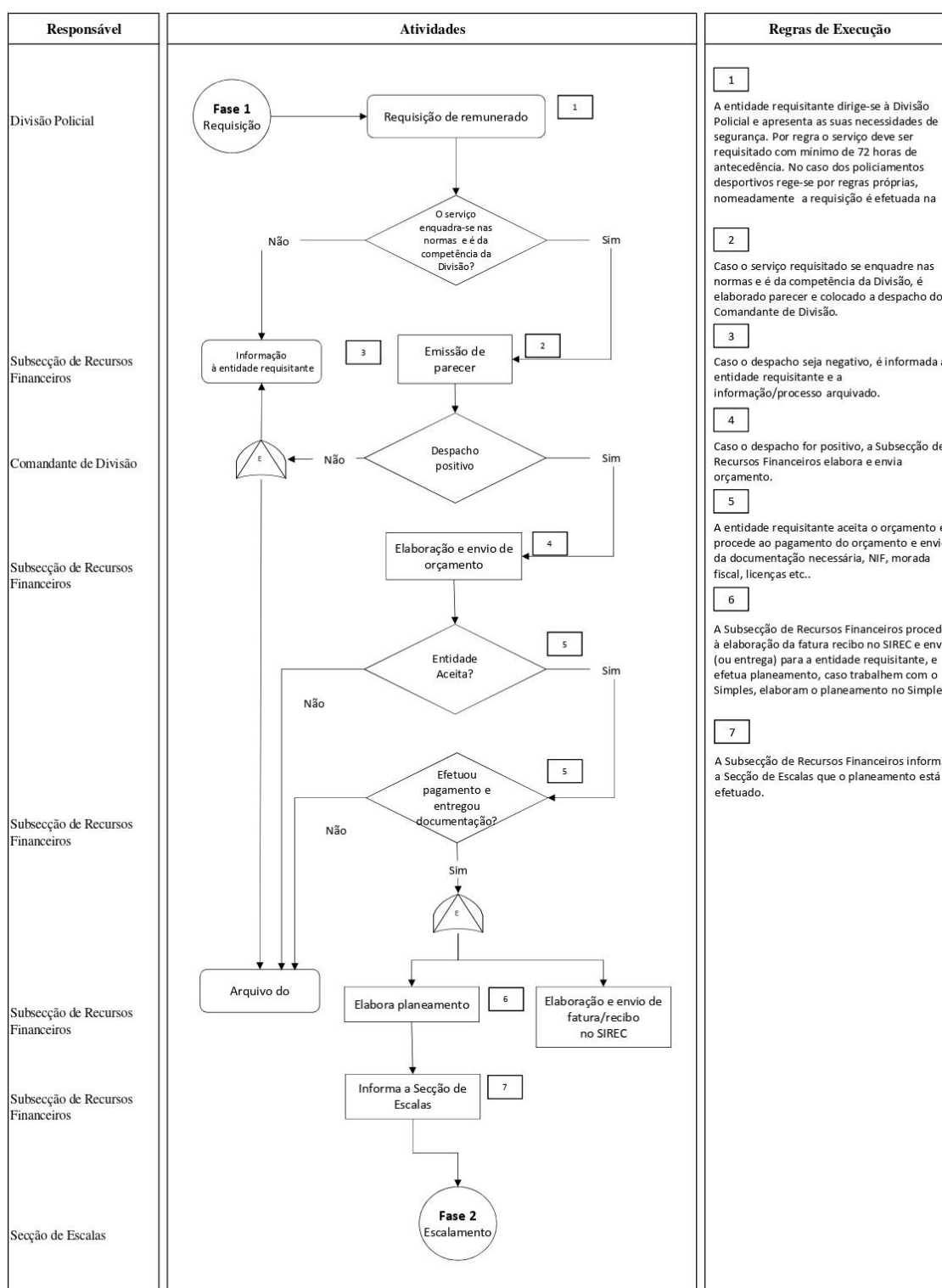


Figura 1 – Fase 1 – a requisição, a avaliação, o orçamento e o pagamento do serviço

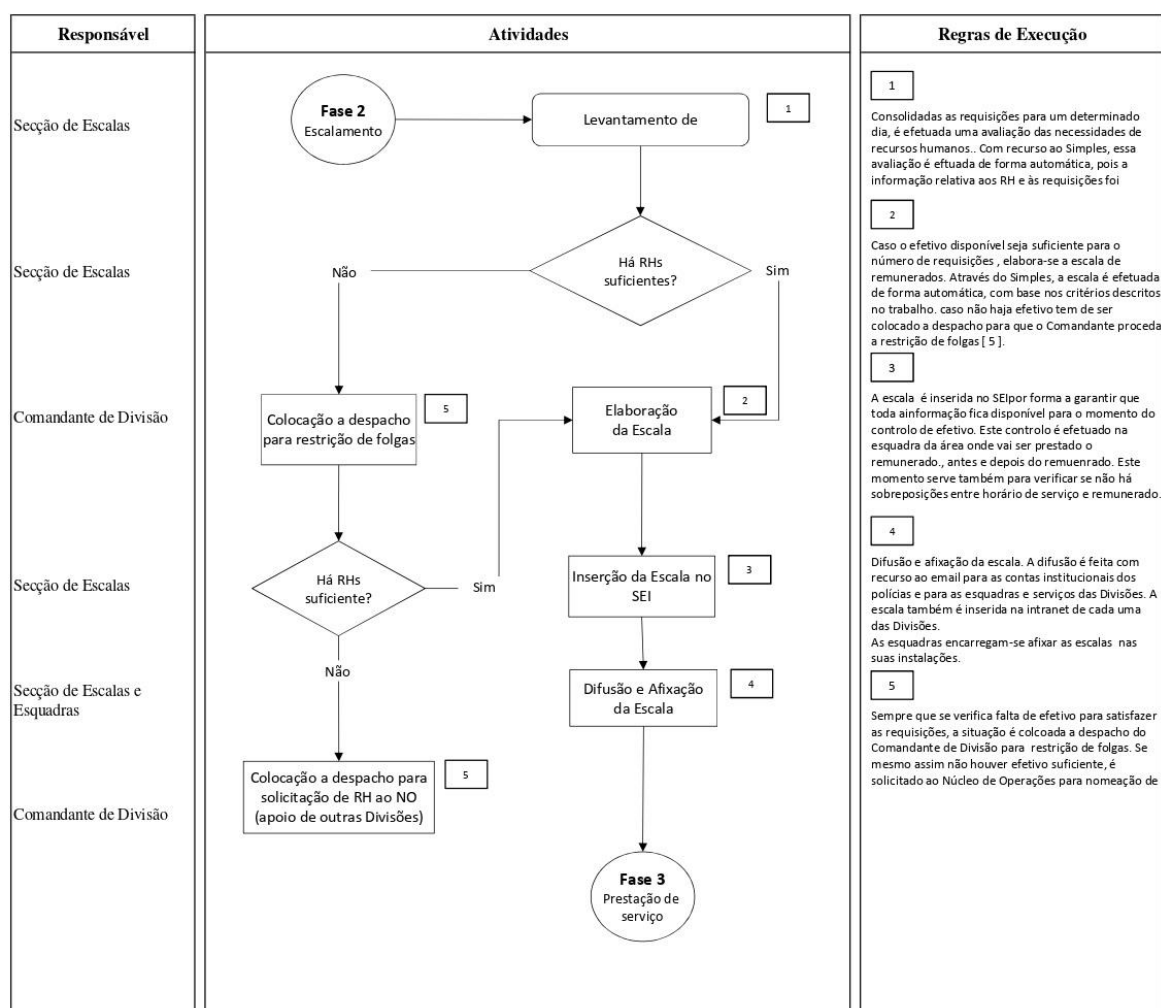


Figura 2 – Fase 2 – O escalamento

Fase 3 - prestação do serviço

A prestação do serviço não é uma tarefa agregada ao processo de gestão administrativa, no entanto, por motivos óbvios, não deixa de ser uma preocupação constante da PSP. A qualidade do serviço prestado pelos polícias nos remunerados tem uma dimensão muito para além do âmbito da requisição, pois os locais onde os polícias permanecem as entidades requisitantes são frequentados por milhares de cidadãos que olham para o polícia não enquanto um funcionário do estabelecimento, porque efetivamente não é, mas sim como uma representação do Estado e da sua autoridade, não diferenciando o polícia que se encontra a executar um remunerado ou o polícia que se encontra de patrulhamento normal.

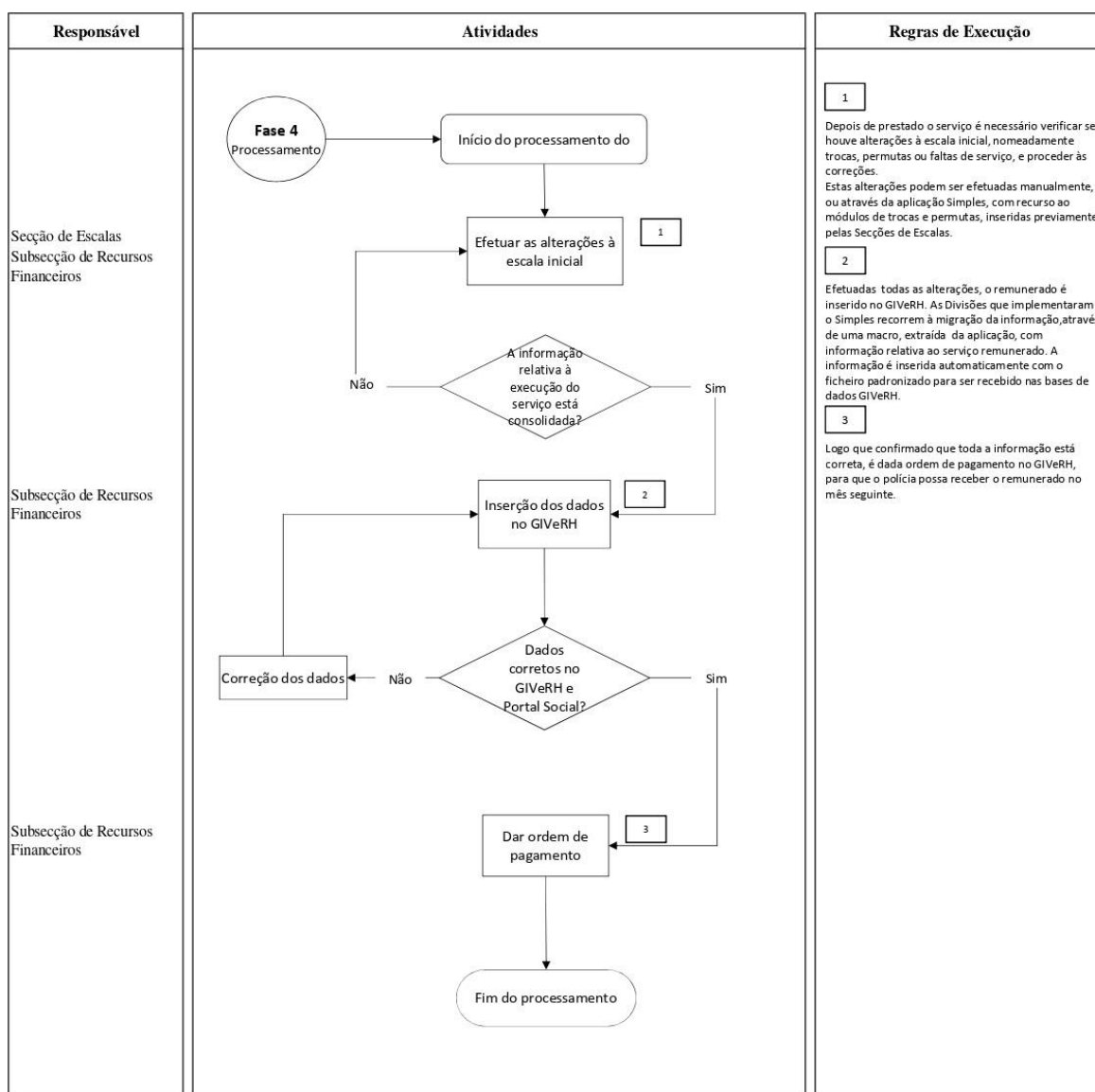


Figura 3 – Fase 4 – o processamento

4. O escalamento e o processamento manual

Diariamente, as Secções de Escalas e as Subsecções de Recursos Financeiros passam por dificuldades de vária ordem na gestão dos remunerados, nomeadamente no que concerne ao escalamento e ao processamento dos remunerados.

Relativamente ao escalamento pelo facto de ter de ser efetuado manualmente, com base nos recursos humanos disponíveis e nas requisições de serviços, tornando-se um trabalho moroso, bastante exigente e sujeito a erros constantes.

Os critérios indicados pelas DP que procedem ao escalamento manual foram:

- O valor monetário (igualdade de montante no final de cada mês);
- A rotatividade pelos remunerados;

- A nomeação prioritária de efetivo que não se encontra de folga;
- A proximidade do serviço em razão do local normal de trabalho.

No que respeita ao processamento dos remunerados, a inserção manual dos dados no GIVeRH é um processo lento, aproximadamente 5 minutos por cada remunerado de cada polícia, sujeito a erros humanos constantes e de difícil execução, pois o ambiente do sistema, além de pouco amigável visualmente, não permite o recurso a, p.e., rato, para mais fácil edição dos campos a preencher.

Para as DP que ainda não adotaram o Simples seria uma mais-valia usufruírem dos recursos que permitem a automatização de determinadas tarefas, quer no escalamento quer no processamento, garantindo maior eficácia e eficiência na execução do processo de gestão de remunerados.

O Simples e as tarefas automáticas

Em 2007, na 1.^a Divisão Policial do Cometlis, foi desenvolvido um STIC, denominado Simples, que, entre outras potencialidades, tem a capacidade de gerir os remunerados desde o momento da sua requisição até ao seu processamento⁵, de forma mais eficiente, reduzindo significativamente o tempo de trabalho e o número de efetivos a executar as tarefas ligadas a este processo.

Este sistema de informação tem vindo ser implementado nas DP do Cometlis, sendo já dez as que optaram pela sua utilização.

Com base na informação inserida referente aos recursos humanos, nomeadamente a sua matriz horária, as indisponibilidades e alterações de horários de serviço, e na informação ligada às entidades requisitantes (responsável número de identificação fiscal, morada fiscal, contacto, etc.), e respetivas requisições de serviços (local, data, hora, recursos necessários), gera automaticamente as escalas de remunerados para um determinado dia da semana.

A distribuição dos remunerados pelo efetivo é feita com base em vários critérios, como p.e. disponibilidade, rotatividade e os valores auferidos num período considerado de seis meses. Estes critérios são passíveis de ser afinados.

Além da mais-valia de gerar de forma automática as escalas de remunerados, este sistema de informação tem outras vantagens que foram desde logo identificadas e que ajudam os gestores do processo nas auditorias aos remunerados, auxiliando nas respostas

⁵ Processamento é uma das fases do processo de gestão de remunerados explicado mais adiante.

às situações apresentadas pelo efetivo, nomeadamente a concentração da informação e a transparência na execução das suas tarefas.

No que concerne à concentração da informação, pelo facto de reunir todos os dados pertinentes para o escalamento do efetivo, referente às entidades requisitantes (dados para faturação, histórico de requisições, remunerados em execução, prolongamentos de serviço e atribuição de frações ⁶), seja referente aos recursos humanos (matriz horária, indisponibilidades, dispensas, trocas e permutas de serviço, opções de escalamento – fazer nas folgas).

No que concerne à transparência na execução das diversas tarefas do processo de gestão dos remunerados, pelo facto de incluir um sistema de acessos e diversos níveis de perfis aos seus utilizadores, que permitir registar as suas interações na execução das tarefas, garantindo a realização de auditorias *a posteriori*.

Outra das potencialidades deste sistema é a sua interoperabilidade, sendo que permite a extração de dados relativos ao processamento dos remunerados, em forma de uma rotina informática, que é migrada diretamente para o GIVeRH. Esta tarefa substitui de forma mais eficiente a inserção manual dos dados de processamento dos remunerados. Nas DP do Cometlis que não adotaram este sistema, a inserção manual continua a ser uma das tarefas mais demoradas, obrigando à presença de um polícia quase em exclusivo diariamente na sua execução, ao passo que as que já utilizam o Simples executam em poucos minutos a migração da informação para o GIVeRH. Por lotes de 1500 a 2000 remunerados, informação recolhida de períodos de 2 semanas, a migração demora apenas entre 30 a 45 minutos, dependendo da velocidade da rede e do *hardware*.

Formulação do problema

Considerando a pertinência do tema, pretendeu-se estudar acerca da possibilidade de com base nos critérios de disponibilidade e de rotatividade estabelecer-se a automatização do escalamento dos remunerados.

Além disso, quisemos também perceber:

- A automatização do escalamento de remunerados permitirá garantir a salvaguarda do bem-estar dos polícias?

⁶ Frações são períodos de 60 minutos, contabilizados imediatamente 15 minutos após o término do remunerado. As frações subsequentes são contabilizadas após terem decorrido 60 minutos sobre o início de contabilização da fração anterior.

- Com a interoperabilidade dos sistemas de informação da PSP, e consequente integração da informação relativa aos remunerados, será possível tornar mais eficiente todo o processo de gestão dos remunerados?

Método

Para a realização deste trabalho foi efetuada análise documental consultada informação sobre o enquadramento legal dos serviços nas diversas polícias que têm a competência para prestar remunerados, nomeadamente a GNR, a Polícia Marítima, com portaria própria, as Polícias Municipais de Lisboa e Porto e as demais Polícias Municipais.

Analizou-se a Portaria 298/2016, que regula os remunerados, assim como a legislação inerente a procedimentos específicos, como é o caso da PIRPED na requisição dos policiamentos desportivos.

Foi analisado o processo de gestão dos remunerados, passo a passo, no sentido de encontrar oportunidades de melhoria e, em face disso, apontar possíveis soluções para aplicação.

Foi analisado o STIC Simples, já implementado em dez das dezasseis DP do Cometlis, explicando-se as suas potencialidades e o que pode promover no processo de gestão dos remunerados no Cometlis.

Foram efetuadas questões às DP do Cometlis sobre a seguinte informação:

1. Total de serviços remunerados (por mês, ano 2018);
2. Volume financeiro, em euros (por mês, ano 2018);
3. Número de polícias, por categoria profissional (Oficiais, Chefes e Agentes), em escala (2018);
4. Número de polícias que trabalha diretamente na gestão das matérias relacionadas com os serviços remunerados;
5. Quais as ferramentas (tecnológicas ou outras) que utilizam para fazer a gestão dos serviços remunerados (requisição, escalamento, processamento)?
6. O escalamento é manual? Sendo manual, quais são os critérios tidos em conta para efetuar a distribuição dos serviços remunerados pelo efetivo?

Foi acompanhado todo o processo de gestão de remunerados numa Divisão Policial do Cometlis, desde o momento da requisição até ao processamento.

Por fim, foram analisados os critérios disponibilidade e rotatividade, como forma de se aquilatar da sua objetividade e possibilidade de se constituírem como critérios para o escalamento automatizado:

1. Em relação à disponibilidade de cada polícia verificou-se que é condicionada pelas seguintes variáveis: matrizes horárias; férias, faltas e licenças; fazer remunerados nas folgas; intervalos de horários (2 horas ou 1 hora); dispensas de serviço remunerado.
 - a. Considerando que as férias, as faltas, as licenças e as dispensas são variáveis que dependem de fatores externos à gestão de remunerados, não foram consideradas na análise da disponibilidade;
 - b. A partir das restantes condições, procurámos determinar a disponibilidade horária objetiva, em horas para prestação de serviços remunerado, para verificar se havia diferenças significativas de disponibilidade entre as matrizes escolhidas;
 - c. Foi determinado um período de 181 dias, que corresponde a 6 meses do ano de 2019, de janeiro a junho, para contabilizar o total de horas de disponibilidade;
 - d. Foram escolhidas quatro matrizes horárias em uso na PSP, das mais comuns, quatro conjuntos que escolheram não fazer remunerados nas folgas quatro dias, com o intervalo de duas horas (antes e depois) entre serviço público e serviço remunerado. As matrizes horárias escolhidas foram as constantes na tabela 1.

Tabela 1:

Matrizes horárias

Matriz 1		Matriz 2		Matriz 3		Matriz 4	
Posição	Horário	Posição	Horário	Posição	Horário	Posição	Horário
1	09:00-17:00	1	18:45-01:00	1	00:00-08:15	1	07:45-20:00
2	09:00-17:30	2	18:30-01:00	2	00:00-08:15	2	19:45-08:30
3	09:00-17:00	3	12:45-19:00	3	07:45-16:30	3	Folga
4	09:00-17:30	4	12:45-19:00	4	07:45-16:15	4	Folga
5	09:00-17:00	5	06:45-13:00	5	15:45-00:00	5	Folga
6	Folga	6	06:45-13:00	6	15:45-00:00		
7	Folga	7	00:45-07:00	7	Folga		
		8	00:45-07:00	8	Folga		
		9	Folga	9	Folga		
		10	Folga	10	Folga		

Para verificar a rotatividade, recorreremos à recolha e análise das requisições, numa Divisão do Cometlis, no período de uma semana. Para o estudo, a semana escolhida foi a de 7 a 13 de janeiro de 2019. Para obter mais detalhe, optou-se por analisar a frequência das requisições por várias perspetivas, nomeadamente:

- e. Pela perspetiva dos recursos humanos, no que concerne às necessidades de efetivo para um determinado policiamento, por carreira, em dias úteis e no fim de semana;
- f. Pela natureza das requisições, recorrendo à categorização das entidades requisitantes em 5 categorias: Centros Comerciais; Supermercados; SAD Desportivas; Clubes desportivos; Outras Entidades;
- g. Pela tabela A e tabela B, constantes na Portaria 298/2016;
- h. Pelos dias da semana; e
- i. Por divisão do dia em três períodos diários definidos por nós, com 8 horas cada, considerando a hora de início do remunerado, da seguinte forma: 00:00-08:00; 08:00-16:00; 16:00-24:00.

Apresentação e discussão de resultados

1. Realidade dos remunerados no Cometlis

Antes de se iniciar a análise concreta dos critérios de disponibilidade e de rotatividade, procedeu-se à recolha de informação junto das DP acerca da requisição de remunerados no Cometlis, tendo se verificado que este assunto assume uma dimensão muito significativa, por duas ordens de razão:

- Pela dimensão da área metropolitana cidade de Lisboa, onde acontece grande parte dos eventos culturais, religiosos e desportivos do país;
- Pelo número de polícias que fazem remunerados no Cometlis (3693 incluídos em listas de disponibilidade).

No ano de 2018, o Cometlis processou 425.846 remunerados, representando uma receita efetiva de 861.530,59€ para os cofres do estado pela cobrança das taxas administrativas.

Nas DP do Cometlis, trabalham diretamente com esta matéria 70 polícias (10 Chefes e 60 Agentes), seja nas Secções de escalas seja nas Subsecções de Recursos Financeiros.

No Cometlis, todas as dezasseis DP têm a cargo a gestão de remunerados na sua área de jurisdição, no que concerne às DP Territoriais, ou especificidade, no que respeita às DP de Competência Específica.

2. Disponibilidade

Passamos a mostrar a nossa análise sobre o critério disponibilidade, de forma mais escarpada. Para tornar a análise o mais objetiva possível, quantificaram-se os dias de trabalho e os dias de folga no total dos 181 dias para cada uma das matrizes em apreço, o número de horas e a percentagem relativamente ao total das horas naquele período, em cada ciclo de trabalho e em cada dia de trabalho.

Assim, no que respeita aos dias de trabalho e aos dias de folga, temos:

Tabela 2:

Número de dias de folga e número de dias de trabalho e relação entre dias de folga e dias de trabalho

Matrizes	Dias de Folga	Dias de trabalho	Relação Dias de Folga/Trabalho
Matriz 1 ^a	59	122	48,4%
Matriz 2	36	145	24,8%
Matriz 3	72	109	66,1%
Matriz 4	108	73	147,9%

^a 26 semanas + 7 feriados

Das quatro matrizes, a Matriz 4 é aquela que apresenta o maior número de folgas, reduzindo significativamente a sua disponibilidade. Esta matriz apresenta para cada dia de trabalho 1,5 dias de folga. No outro extremo, encontra-se a Matriz 2, onde para cada dia de trabalho usufrui de 0,25 dias de folga.

No que respeita ao número de horas de disponibilidade nos 181 dias, temos:

Tabela 3:

Disponibilidade nos 181 dias analisados em horas

Matrizes	Freq.	%
Matriz 1 ^a	1440	33,1%
Matriz 2	2030,5	46,7%
Matriz 3	1267,25	29,2%
Matriz 4	925,75	21,3%
Total de horas	4344	100,0%

^a Retirados 7 feriados do 1.º semestre de 2019

Como se pode verificar há uma grande discrepância entre matrizes no que concerne ao número de horas de disponibilidade ao longo dos 181 dias.

Entre a Matriz 2 (2030,5 horas) e a Matriz 4 existe uma diferença de 1104,75 horas, ou seja, a Matriz 2 apresenta o dobro da disponibilidade da Matriz 4.

Importa verificar o número de horas de disponibilidade por cada ciclo de trabalho.

Assim, temos:

Tabela 3:

Disponibilidade em horas por ciclo de trabalho.

Matrizes	Freq.	N.º de dias do ciclo	Relação Disponibilidade/Ciclo
Matriz 1	59,0	7	11,9%
Matriz 2	109,75	10	9,1%
Matriz 3	69,75	10	14,3%
Matriz 4	25,50	5	19,6%

Também por esta perspetiva, podemos verificar uma diferença entre matrizes no que concerne ao número de horas de disponibilidade.

Mais uma vez, as matrizes que se encontram nos limites superior (109,75) e inferior (25,5) são as Matriz 2 e 3 respetivamente.

Em relação às demais matrizes, a Matriz 2 é aquela que apresenta uma maior disponibilidade horária destacada, com 40 horas de disponibilidade que a Matriz 3 que é a segunda com maior valor (69,75).

Por fim, verificar a disponibilidade média em cada dia de trabalho, ou seja, em média, quando cada polícia está de serviço, qual a sua disponibilidade horária para poder ser escalado para remunerados.

Tabela 4:

Disponibilidade média em horas por cada dia de trabalho e a relação disponibilidade por cada dia de trabalho

Matrizes	Freq. Média	Relação Disponibilidade/Dia
Matriz 1	11,8	49,2%
Matriz 2	13,72	57,2%
Matriz 3	11,63	48,4%
Matriz 4	12,75	53,1%

Aqui a diferença entre matrizes é muito menor, sendo que a diferença entre a matriz com mais disponibilidade e a que tem menos é de 2 horas e 5 minutos por dia (Matriz 2 e Matriz 3, respetivamente) no que concerne ao número de horas de disponibilidade.

Numa análise geral ao critério disponibilidade, podemos afirmar que é possível quantificar a disponibilidade de um polícia num determinado período por via da verificação da matriz horária. Também podemos afirmar que as diversas matrizes analisadas proporcionam diversos níveis de disponibilidade, onde a maior diferença de verifica quando analisados o período de 181 dias seguidos e o ciclo de trabalho. No entanto quando analisado o dia de trabalho, a diferença entre as matrizes não é assim tão significativa, pois percentualmente entre a matriz com mais disponibilidade (Matriz 2) e a matriz com menos disponibilidade há uma diferença de 8,8%.

3. Rotatividade

Mostramos agora a análise efetuada ao critério rotatividade.

Para avaliar a frequência de requisições relativa ao número de recursos humanos recorreremos à categorização decorrente da estrutura hierárquica da PSP, das carreiras de Oficial, Chefe e Agente.

Tabela 5:

Frequência de requisições relativa ao número de recursos humanos requeridos por Carreira, em dias úteis e aos fins de semana

Carreira	Total		Dias úteis		Fins de semana	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Oficial	7	0,9%	0	0,0%	7	1,4%
Chefe	94	11,7%	38	12,3%	56	11,3%
Agente	704	87,5%	271	87,7%	433	87,3%
Total	805	100,0%	309	100,0%	496	100,0%

Da análise da tabela 5, decorre que a esmagadora maioria das requisições exige polícias da carreira de Agente, 87,5%, mais concretamente. Não se verifica grande diferença nas carreiras de Chefe e Agente entre a percentagem exigida nos dias úteis e no fim de semana, contudo, em termos absolutos, o fim de semana registou uma frequência elevada, superior aos 5 dias úteis. Por outro lado, os polícias da carreira de Oficial apenas foram requisitados no fim de semana.

Para categorizar a natureza das entidades requisitantes, foram agrupadas em 5 categorias: Centros Comerciais; Supermercados; SADs Desportivas; Clubes Desportivos; Outras entidades.

Tabela 6:

Frequência relativa às requisições por natureza da entidade requisitante em dias úteis e no fim de semana

Entidades Requisitantes	Total		Dias Úteis		Fim de Semana	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Centros Comerciais	168	20,9%	117	37,9%	51	10,3%
Supermercados	172	21,4%	120	38,8%	52	10,5%
SAD Desportivas	241	29,9%	8	2,6%	233	47,0%
Clubes Desportivos	138	17,1%	0	0,0%	138	27,8%
Outras entidades	86	10,7%	61	20,7%	22	4,4%
Total	805	100,0%	309	100,0%	496	100,0%

Da análise da tabela 6, realçamos a concentração das frequências nas quatro primeiras categorias, destacando-se os Centros Comerciais e os Supermercados nos dias úteis, 76,7% e 237 requisições, e no fim de semana as SAD Desportivas e os Clubes Desportivos, com 74,8% e 371 requisições no seu conjunto.

A análise foi efetuada com base nas duas tabelas existentes: tabela A, para remunerados particulares, e tabela B, para policiamentos desportivos.

Tabela 7:

Frequência relativa às tabelas remuneratórias

Tabelas	Total		Dias Úteis		Fim de Semana	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Tabela A	667	82,9%	309	100,0%	358	72,2%
Tabela B	138	17,1%	0	0,0%	138	27,8%
Total	805	100,0%	309	100,0%	496	100,0%

Da análise da tabela 7, realça-se que as requisições no âmbito da tabela B não tiveram expressão nos dias úteis, com frequência zero, no entanto, no fim de semana atingiram a frequência de 138 requisições, que correspondeu a 27,8% naquele período e 17,1% durante toda a semana.

A análise à frequência nos dias da semana foi efetuada para verificar a oscilação das requisições ao longo da semana, e identificar a sua frequência.

Tabela 8:

Frequência relativa aos dias da semana

Dia da Semana	Freq.	%
2. ^a Feira	65	8,1%
3. ^a Feira	57	7,1%
4. ^a	59	7,3%
5. ^a	64	8,0%
6. ^a	64	8,0%
Sab	361	44,8%
Dom	135	16,8%
Total	805	100,0%

Da análise da tabela 8, realça-se que as requisições durante os dias úteis são estáveis, com uma variação até 1%. No fim de semana, verificou-se uma elevada frequência, com as requisições a corresponderem a 61,6% de todas as requisições da semana.

Relativamente aos períodos horários, optou-se por dividir os dias em períodos de 8 horas para dessa forma percebemos a frequência das requisições ao longo de um dia, a respetiva oscilação e quais os períodos com maior ou menor frequência de requisições.

Tabela 9:

Frequência relativa aos períodos horários

Períodos	Total		Dias úteis		Fim de semana	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
00:00-08:00	29	3,6%	19	6,1%	10	2,0%
08:00-16:00	536	66,6%	140	45,3%	396	79,8%
16:00-00:00	240	29,8%	150	48,5%	90	18,1%
Total	805	100,0%	309	100,0%	496	100,0%

Da análise da tabela 9, realça-se que as requisições durante os dias úteis concentraram-se no período entre as 08:00 e as 16:00, 66,6%. Destaca-se também o valor muito reduzido de requisições durante o período entre as 00:00 e as 08:00, apenas 19 requisições, correspondentes a 3,6% do total de requisições da semana.

Numa análise geral ao critério rotatividade, também se confirma que é possível quantificar e caracterizar as requisições de remunerados, no entanto, podem variar em função da realidade de cada Comando ou Divisão.

Outra conclusão a que se chega é a de que a distribuição das requisições não é uniforme ao longo do dia, entre dias úteis e fim de semana, verificando-se períodos que concentram um elevado número de requisições, criando um desequilíbrio em contraposição às matrizes horárias existentes.

Embora não tenha sido analisado mais nenhum Comando ou Divisão, acreditamos que os serviços estarão sempre condicionados pela sua realidade, ou seja, p.e., um Comando Territorial ou a Divisão de Trânsito do Cometlis, p.e., terão enquadramentos diversos do aqui estudado.

Conclusão

Pela análise efetuada aos critérios, às questões inicialmente colocadas foi dada resposta inequívoca de que a definição dos critérios de disponibilidade e rotatividade permite criar condições para o escalamento automático, pois como se pode verificar ambos são quantificáveis e passíveis de serem parametrizáveis em sede de automatização de escalamento.

Por um lado, da análise detalhada efetuada aos critérios por nós definidos retirou-se informação pertinente no que concerne:

- As matrizes de horários proporcionam níveis de disponibilidade muito díspares; produzida pela diferença substancial de dias de trabalho; pelo número de horas do turno de serviço define a disponibilidade para o escalamento num determinado dia;
- Encontrando-se estas diferenças significativas entre nas matrizes estudadas, justificar-se-á que este seja um dos critérios a utilizar na automatização do escalamento, pois permitirá distinguir quem tem disponibilidade sem reduzir os seus períodos de descanso, acautelando dessa forma o bem-estar do efetivo policial;
- A rotatividade das requisições é quantificável, embora não permita estabelecer um padrão ao longo de uma semana ou em um dia. O facto de depender de fatores externos poderá vir a exigir que se defina um limite, para além do qual não deverão ser aceites mais requisições.

Por outro lado, já existe a experiência no Cometlis de utilização de STIC, o Simples, que permite o escalamento automático, com base em critérios predefinidos, automatizados, com o mínimo recurso a intervenção humana direta no processo de decisão do escalamento. O Simples também é uma mais-valia no processamento de remunerados, pois permite a inserção de milhares de dados em poucos minutos, aproveitando a integração de toda a informação, substituindo mão-de-obra intensiva nesta fase do processo.

Dos STIC apresentados neste trabalho, retira-se que no âmbito da gestão de remunerados, a interoperabilidade entre sistemas é muito reduzida, não se verificando a integração da informação, que permita garantir um fluxo informacional o incremento a eficiência neste processo de trabalho, desde o momento da requisição até ao pagamento do serviço. O atual modelo de gestão de remunerados na PSP possibilita que se verifiquem

muitas tarefas duplicadas, de inserção dos mesmos dados em várias plataformas, que lhe retiram eficiência e exigem mais horas de trabalho executivo.

Assim, será necessário que a PSP continue o seu esforço no desenvolvimento dos seus STIC, apostando cada vez mais na interoperabilidade de sistemas, em especial naqueles ligados à gestão de remunerados.

Como sugestão, propomos que o *know-how* que tem vindo a ser desenvolvido no Cometlis no âmbito da gestão de remunerados deva ser aproveitado para incrementar melhorias nos processos de gestão de outros Comandos da PSP, em concreto no que respeita ao desenvolvimento de ferramentas de automatização de tarefas, como é exemplo o Simples.

Em nossa opinião, o ideal seria garantir o desenvolvimento do módulo de Escalas do SEI, no sentido de permitir o escalamento de forma automática e com o mínimo de intervenção no momento de decisão de “quem” é escalado para o “quê”.

Referências

Alturas, B. (2013). *Introdução aos sistemas de informação organizacionais*. Edições Sílabo. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 238/92, de 29 de Outubro (n.º 1 do art.º 7.º, art.º 8.º e anexos), define o modelo de requisição de policiamento aos espetáculos desportivos realizados em recintos desportivos”, alterado pela Lei n.º 38/98, de 04 de Agosto; pela Lei n.º 39/2009, de 30 de Julho; e pelo Dec. Lei n.º 216/2012 de 09 de Outubro.

Decreto-Lei n.º 216/2012, de 09 de Outubro – “Estabelece o regime de policiamento aos espetáculos desportivos realizados em recintos desportivos”, alterado pelo Dec. Lei n.º 52/2013, de 17 de Abril.

Despacho n.º 3973/2014 – “Determina transitoriamente os critérios de repartição das verbas relativas à comparticipação do Estado nos policiamentos de espetáculos desportivos”.

Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro, aprova o Estatuto do Pessoal da Polícia de Segurança Pública.

Domingos, E. J. H., & Patriarca, T. A., (2005) *Tópicos de análise de sistemas*. Lisboa: Fundação para a divulgação das Tecnologias de Informação.

Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto, aprova a Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública.

Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro, aprova a Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana.

Lourenço, V., (2000), *A prestação de serviços especiais pela Polícia de Segurança Pública*. (Tese de licenciatura não publicada). ISCPSI. Lisboa.

Manzuetto, M.S. (2016). *Automação de processos: a influência dos softwares de automação de processos nas rotinas organizacionais*. (Dissertação de mestrado não publicada). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.

NEP AUOOS/DO/01/03 DN/PSP, de 23 de dezembro de 2016 – “Serviços Remunerados”.

Portaria n.º 210/2007, de 23 de fevereiro, Regulamento dos Serviços Prestados pelos Órgãos e Serviços da Autoridade Marítima nos Portos.

Portaria n.º 289/2012, de 24 de Setembro, aprova a tabela de valores dos serviços remunerados, alterada pela Portaria n.º 68/2014, de 13 de Março.

Portaria n.º 55/2014, de 6 de Março, “Requisitos, condições e regras de funcionamento e de utilização da plataforma informática de requisição de policiamento de espetáculos desportivos – PIRPED”.

Portaria n.º 298/2016, de 29 de novembro, que regula o regime dos serviços remunerados, designadamente a sua requisição, autorização, duração, organização e modos de pagamento, bem como os valores devidos pela prestação desses serviços remunerados pelos militares da GNR e pelo pessoal policial da PSP.

Regulamento n.º 364/2012 - Câmara Municipal de Oeiras.

Anexo 1

Tabelas de valores a cobrar pela prestação de serviços remunerados, conforme Portaria 298/2016, de 29 de novembro.

Tabela A - Tabela Geral				
Categoria	Serviço de 4 horas		Hora Acrescida (ou fracção superior a 15 minutos)	
	2ª a 6ª feira (08H às 20H)	sáb, domingos, feriados e 2ª a 6ª feira (20H às 08H)	2ª a 6ª feira (08H às 20H)	sáb, domingos, feriados e 2ª a 6ª feira (20H às 08H)
Oficial	45,03	63,96	11,77	16,39
Chefe	40,43	57,31	10,75	15,36
Agente	38,38	55,26	9,73	14,34

Tabela B – Competições Desportivas de Natureza Não Profissional				
Categoria	Serviço de 4 horas		Hora Acrescida (ou fracção superior a 15 minutos)	
	2ª a 6ª feira (08H às 20H)	sáb, domingos, feriados e 2ª a 6ª feira (20H às 08H)	2ª a 6ª feira (08H às 20H)	sáb, domingos, feriados e 2ª a 6ª feira (20H às 08H)
Oficial	38,38	56,80	11,77	14,85
Chefe	30,71	45,54	9,73	12,80
Agente	27,12	40,43	7,69	10,75

Custos administrativos e de organização da PSP: por polícia €2,05